PLACE À LA JEUNESSE

GUIDE À LA RÉSOLUTION DE CAS

Le document suivant cherche à vous proposer une méthodologie assurant une résolution de cas structurée. Notez que l'utilisation d'une telle méthode de résolution est fortement recommandée lors des rondes préliminaire et finale de Place à la jeunesse[i].

AVANT-PROPOS

Une des fonctions les plus exigeantes d'un gestionnaire consiste à résoudre des problèmes. Cette activité se fait par le processus de prise de décision et suppose le choix d'un plan d'action parmi plusieurs. Afin de mieux comprendre ce dont il est attendu de la résolution de cas, il est important de définir deux concepts forts importants à celle-ci.

En premier temps, « cas » signifie la description d'une situation présentant un problème au sein d'une organisation. L'étudiant est appelé à analyser différents cas, chaque description contenant suffisamment de renseignements pour lui permettre de comprendre la situation à analyser et d'en arriver à certaines conclusions. Une fois que le problème est cerné, l'étudiant procède à l'analyse des différentes solutions possibles et choisira celle qui lui semblera la meilleure.

Le terme « discussion » est le deuxième concept crucial à la résolution de cas. Une fois que l'étudiant a choisi une façon de résoudre le problème qu'il aura discerné, il lui vient le temps de présenter ses idées à ses pairs dans le but d'en discuter avec eux. La résolution de cas mise sur l'apprentissage en groupe, tout en invitant les voies de communication afin d'arriver à un processus de réflexion en groupe avancé. D'autre part, la discussion en groupe permet aux étudiants d'avoir une mise en commun de l'expérience et des connaissances de chacun ajoutant une dimension nouvelle à la solution de problème. Il devient donc possible d'arriver à une analyse plus approfondie.

INTRODUCTION À LA RÉSOLUTION DE CAS

Après avoir lu et revu les informations et les faits pertinents à un cas, ce qui préoccupe fréquemment l'étudiant est de savoir comment il doit procéder pour que la décision qu'il va prendre soit juste et réfléchie.

Il est important de comprendre qu'il n'existe pas de recette universelle à la résolution de cas. Ce document présente une méthodologie qui peut être adoptée et modifiée afin de s'adapter au besoin du cas ou simplement de la personnaliser. Il s'agit d'une suite d'étapes nécessaires à la résolution efficace d'un problème.

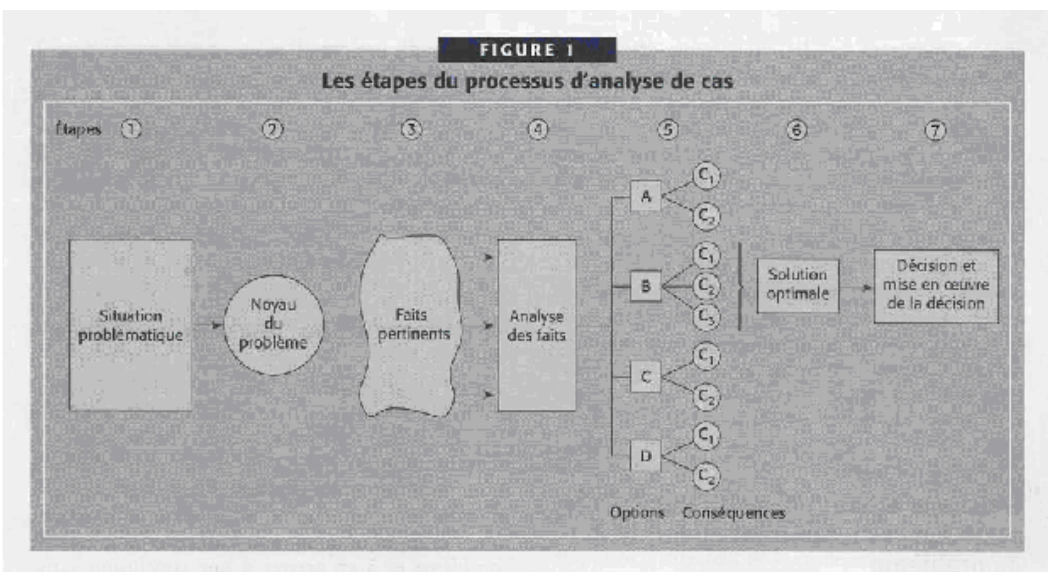
Quel que soit le problème, l'analyse doit être méthodique. En abordant un problème de façon systématique, l'étudiant sera plus en mesure de déterminer les faits pertinents, d'élaborer une analyse approfondie et de parvenir à une solution juste.

LES ÉTAPES DE L'ANALYSE DE CAS

Comme il vient d'être mentionné, l'analyse supporte les arguments qui découlent de la résolution de cas. Les étapes suivantes décrivent le processus décisionnel nécessaire à l'évaluation d'un cas.

Étape	**Action**
1	Évaluer la situation
2	Cerner le problème
3	Réunir les faits pertinents reli au noyau du problème
4	Analyser les faits
5	Évaluer les diverses solutions possibles
6	Étudier le pour et le contre de chacune des options possibles et en estimer les conséquences
7	Décider d'une solution optimale et détailler la mise en œuvre de cette décision

FIGURE 1 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'ANALYSE DE CAS



La figure 1 illustre le processus décisionnel précédemment détaillé. Comme l'indique cette figure, après avoir analysé tous les faits pertinents au noyau du problème, il ressort que quatre solutions sont possibles (étape 5). Chacune comporte des conséquences favorables (le pour) et des conséquences défavorables (le contre). En évaluant chaque option, l'étudiant distingue deux conséquences possibles pour l'option A, trois pour l'option B, et deux pour chacune des options

C et D. Après avoir considéré le côté positif et le côté négatif de chacune des quatre options, il s'avère que l'issue la plus favorable est l'option B. La décision est donc prise et une mise en œuvre est déterminée. Notez que la mise en œuvre est une partie essentielle à l'analyse de cas, car elle détermine à quel point la décision prise va résoudre le problème

PREMIÈRE ÉTAPE : ÉVALUER LA SITUATION

Souvent, un cas contient toutes sortes de données mais seulement certaines d'entre elles seront pertinentes à l'analyse et influencent directement le problème à résoudre. Il est donc nécessaire d'avoir une idée claire et nette de la situation présentée dans le cas. Il faut faire une distinction entre les données pertinentes et les données secondaires. Pour bien saisir la situation, il est requis de comprendre les relations qui existent entre les éléments essentiels du cas; il est préférable que l'étudiant en fasse un résumé dans ses propres mots et surtout qu'il indique les faits saillants qui sont directement liés au problème.

En groupant les faits importants et en les faisant ressortir de façon systématique, l'étudiant se donne une base solide pour bien définir le problème et effectuer une analyse sérieuse et appliquée.

DEUXIÈME ÉTAPE : CERNER LE PROBLÈME

Après avoir discerné le problème, l'étudiant pourra plus facilement concentrer sa réflexion sur les points les plus importants et résoudre le problème de façon plus efficace.

L'étudiant doit se poser les questions suivantes; Qui est responsable de cette situation? Comment s'est-elle installée? Quels sont les éléments significatifs liés à cette situation? Ces questions aideront l'étudiant à cerner spécifiquement le cœur de la problématique.

Si la source du problème n'est pas bien perçue, l'étudiant risque de tourner en rond, de proposer des solutions injustifiées et de laisser le problème réel en suspens. Il est donc essentiel pour un étudiant de comprendre la différence entre un **symptôme** du problème et la **cause** du problème.

APPLICATION

Prenons l'exemple d'une entreprise dont la part de marché en déclin. Sans l'analyse poussée, il est facile de conclure qu'il faut instaurer des programmes de promotion, lancer une campagne publicitaire, réviser la commission des vendeurs ou même baisser le prix des produits. Ces décisions pourraient être coûteuses pour une entreprise et même compromettantes pour sa rentabilité si aucune de ces mesures ne réussit à résoudre le problème. Au fait, la diminution de la part de marché n'est pas la cause du problème, mais plutôt un symptôme. L'étudiant doit aller à l'origine, à la source du problème. Une analyse réfléchie montrera que les concurrents offrent une meilleure gamme de produit et de services à la clientèle. Par conséquent, la solution à

envisager sera tout à fait différente : il faudra que l'analyse porte sur la qualité du service et des produits offerts et que l'étudiant propose une solution appropriée à cet égard.

Une mauvaise définition du problème risque d'engendrer de la confusion au cours du processus d'analyse. Il risque aussi d'y avoir un manque d'attention porté aux causes du (vrai) problème. Au contraire, si le problème a été soigneusement défini, l'étudiant pourra distinguer les faits importants qui l'aideront à effectuer une analyse efficace.

TROISIÈME ÉTAPE : RÉUNIR LES FAITS PERTINENTS SE RAPPORTANT AU NOYAU DU PROBLÈME

Une fois que le problème est défini, l'étudiant doit rassembler tous les faits, importants ou non, liés à la situation et à la source du problème. Cette étape est importante puisque la décision finale repose sur les données et les renseignements tirés du cas.

Il arrive que toutes les données ne soient pas fournies dans la description du cas. Il faut toutefois se rappeler que le processus décisionnel s'effectue souvent en l'absence de plusieurs informations.

Une analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces (FFOM) peut être effectuée, afin de trier les faits présentés dans le cas. Veuillez consulter le document *Guide à une analyse FFOM* pour un supplément d'informations.

APPLICATION

Prenons comme exemple un directeur de la commercialisation qui se rend compte que l'entreprise perd ses clients. Il se posera une douzaine de questions sur les causes de la situation, et même après qu'il en aura effectué une analyse de marché, plusieurs questions resteront sans réponses. Devant une telle situation, le directeur peut soit opter pour le statu quo, c'est-à-dire de ne faire aucune action pour régler cette situation, compte tenu des informations à sa disposition. D'autre part, il pourra prendre une décision en se basant sur les données partielles rassemblées. Cela suppose alors qu'il prendra une décision fondée en partie sur son expérience, sur son intuition et sur ses pressentiments. Le jugement et la logique jouent évidemment un rôle important dans le processus décisionnel et, dans certains cas, remplacent les renseignements qui font défaut.

QUATRIÈME ÉTAPE : ANALYSER LES FAITS

Après avoir rassemblé tous les faits, l'étudiant pourra procéder à l'analyse qui le conduira à prendre une décision. Il est évident que certains éléments, certaines données ou certains renseignements seront plus importants que d'autres. C'est donc au cours de cette quatrième

étape que l'étudiant devra classer les faits de façon à pouvoir s'attaquer au véritable problème et à en arriver à une conclusion satisfaisante. Il doit donc vérifier les faits qu'il analyse, ce qui demande un examen minutieux et réfléchi.

L'étudiant doit faire attention lors de son analyse de distinguer les faits pertinents de ceux qui ne le sont pas. Une mauvaise analyse peut le conduire à une mauvaise décision. Une synthèse de tous les faits et la remise en ordre de données liées au problème jouent un rôle important dans l'analyse d'un cas. D'ailleurs, l'étudiant doit discerner la différente entre un « fait » et une « opinion ». Une recommandation basée sur des faits sera beaucoup plus pertinente qu'une recommandation basée sur des opinions personnelles ou subjectives.

La remise en ordre de tous les faits pertinents ainsi que l'évaluation de leur importance aideront l'étudiant à diagnostiquer le problème et le prépareront à entreprendre l'étape suivante, à savoir l'examen des différentes solutions du problème.

CINQUIÈME ÉTAPE : ÉVALUER LES DIVERSES SOLUTIONS POSSIBLES

Le fait que l'étudiant doit prendre une décision suppose qu'il peut y avoir plus d'une possibilité pour résoudre la situation problématique, et chacune de ces possibilités doit être analysée. L'évaluation peut porter sur les éléments qualitatifs d'une situation et sur les acteurs quantitatifs. L'étudiant doit souvent porter jugement lorsqu'il évalue différentes possibilités.

APPLICATION

Prenons l'exemple d'un vendeur qui n'offre qu'une performance médiocre. Sans faire un examen exhaustif des causes de cette situation, le directeur de la commercialisation pourra avoir recours à trois options possibles :

a) Faire participer le vendeur à un stage de formation;
b) Lui donner un avertissement;
c) Le congédier.

Un examen minutieux des faits présentés dans ce cas peut révéler que la concurrence est extrêmement intense dans le secteur où travaille le vendeur en question. Il est donc important d'avoir à sa portée le plus de renseignements possible pour déterminer le maximum d'options possibles. En ne disposant pas de renseignements pertinents, le directeur de la section de la commercialisation pourra vraisemblablement prendre une mauvaise décision, c'est-à-dire congédier le vendeur et accroître son problème.

SIXIÈME ÉTAPE : ÉTUDIER LE POUR ET LE CONTRE DE CHACUNE DES OPTIONS POSSIBLES ET EN ESTIMER LES CONSÉQUENCES

Les différentes étapes présentées jusqu'à présent avaient pour objectif principal d'évaluer les meilleures possibilités de résolution de problèmes. L'étudiant s'est en effet préoccupé de retracer l'historique et l'ensemble des circonstances qui ont provoqué la situation défavorable. Maintenant, il faut déterminer les répercussions qu'aura telle ou telle décision sur l'entreprise.

Pour chaque option possible, l'étudiant doit répondre à certaines questions. Qu'arrivera-t-il si cette option est choisie? Quels sont les avantages et les désavantages de chacune des options? Est-ce que l'option choisie sera difficile à réaliser? Sera-t-elle coûteuse? L'étudiant doit ainsi évaluer les conséquences favorables et défavorables de chaque option. Cette étape vise deux objectifs :

a) Analyser chaque possibilité en pesant le pour et le contre;
b) Classer les conséquences de chaque option, de la plus favorable à la moins favorable.

Après avoir évalué tous les faits en considérant le pour et le contre de chaque option, l'étudiant peut alors établir une comparaison entre les différentes options qui s'offrent à lui.

APPLICATION

Revenons à l'exemple du vendeur et du directeur de commercialisation. Si le directeur évalue la troisième option, c'est-à-dire de congédier le vendeur, il aura à faire face aux avantages et aux inconvénients suivants :

Pour

1) L'entreprise pourra engager un meilleur vendeur;
2) Le nouveau vendeur pourrait être embauché à un salaire ou à un taux de commission inférieur;
3) Si le nouveau vendeur est un ex-employé d'une entreprise concurrente, il pourra attirer des clients importants.

Contre

1) L'entreprise devra engager des frais pour l'embauchage et la formation d'un nouveau vendeur;
2) Plusieurs mois s'écouleront avant que le nouveau vendeur ait pris connaissance des habitudes et de la philosophie de vente de l'entreprise;
3) Si on a recours au congédiement, le vendeur risque d'être embauché par un concurrent, et cela pourra entraîner la perte de certains clients qui lui seront fidèles;

4) Si le vendeur a de bonnes relations de travail avec les autres vendeurs, son congédiement pourra avoir des effets néfastes sur leur morale.

Conclusion : En considérant le pour et le contre de cette option, le congédiement du vendeur pourra, dans l'ensemble, entraîner plus de conséquences défavorables que de conséquences favorables.

En évaluant ainsi chaque possibilité, l'étudiant doit se poser les questions suivantes :

1) L'information est-elle complète?
2) Suis-je objectif dans l'évaluation de la situation?
3) L'information et les données recueillies sont-elles valables?
4) Est-ce que j'interprète les faits ou est-ce que je les perçois tels qu'ils sont présentés?
5) Est-ce que j'examine bien toutes les options?
6) Quelle est l'importance de chacun des avantages et des inconvénients pour chaque option?

SEPTIÈME ÉTAPE : DÉCIDER ET METTRE EN ŒUVRE LA DÉCISION

L'étudiant a cerné le problème, rassemblé tous les faits, pesé tous les aspects favorables et défavorables de chaque possibilité, en analysant ses conséquences et en les évaluant. Il lui reste donc à prendre une décision et la mettre en exécution.

Si chaque étape a été franchie d'une façon raisonnée et minutieuse, l'étudiant n'aura pas de difficulté à faire son choix, c'est-à-dire à prendre la bonne décision. Celle-ci devrait découler tout naturellement des faits étudiés au cours de l'analyse. Si, à cette étape, l'étudiant cherche davantage d'information pour justifier sa décision et ne se réfère pas à ce qu'il a déjà en main, il s'apercevra que sa décision n'est pas fondée. Toute l'analyse qui aura été effectuée sera erronée.

Cette dernière étape joue un rôle important dans le processus décisionnel, et ne devrait pas être négligée par l'étudiant. Celui-ci sera parfois tenté de suggérer que l'entreprise engage un expert-conseil qui donnera son avis. Il peut aussi conclure qu'il n'a pas assez d'information pour prendre une bonne décision. L'objectif de l'analyse du cas ne serait donc pas atteint. Bien sûr, il est parfois difficile de prendre des décisions en se basant sur des renseignements incomplets, mais le dirigeant d'entreprise fait souvent face à une telle situation. Un gestionnaire efficace prendra une décision tout en évaluant les risques de celle-ci. N'est-ce par-là l'essence même de la gestion?

Une fois la décision prise, l'étudiant doit montrer comment celle-ci peut être exécutée. Cette dernière étape est aussi importante que la prise de décision elle-même. Dans certaines situations, la mise en œuvre peut être relativement facile; dans d'autres, elle sera plus compliquée.

Pour illustrer la mise en œuvre d'une décision facile, prenons comme exemple l'embauche d'un employé. Une fois la décision prise, il ne reste plus qu'à faire parvenir la documentation nécessaire au futur membre de l'entreprise et à procéder ensuite à l'étape de l'initiation au travail. Toutefois, s'il s'agit de la construction d'une nouvelle usine, la démarche sera de beaucoup plus complexe. Devant une telle situation, il reste à déterminer les moyens les plus efficaces qui vont permettre de réaliser les plans établis. Cela nécessite une multitude de décisions : l'achat du terrain et de l'équipement, le choix des entrepreneurs, l'embauchage du personnel et la réalisation des résultats escomptés. Ces décisions sont prises sur une échelle de temps à différents termes, soit à court terme, moyen terme et long terme. Il est important d'énumérer l'ordre des décisions importantes à prendre lors de la mise en œuvre, et d'estimer leur emplacement sur une échelle temporelle.

L'élément clé de la mise en œuvre d'une décision est le plan d'action, c'est-à-dire l'énumération de toutes les activités ou étapes à suivre pour s'assurer que la décision se réalise de la manière prévue. Souvent, on s'imagine que, une fois la décision prise, le tout sera fait automatiquement. Au contraire, exécuter les tâches consécutives à une décision requiert autant de réflexion que les activités réalisées au cours des étapes qui ont été franchies pour prendre la décision. C'est pourquoi la mise en œuvre de celle-ci doit faire partie intégrante de l'analyse d'un cas. Il faut noter, toutefois, que l'étudiant doit uniquement décrire les principales étapes à franchir au cours de la mise en œuvre. Comme il a été mentionné plus tôt dans cette section, il est plus facile pour l'étudiant d'énumérer ces principales étapes à franchir selon une échelle temporelle; par exemple, court terme, moyen terme et long terme.

Application

Reprenons brièvement l'exemple de l'usine. À court terme, soit d'aujourd'hui à trois mois, le gestionnaire doit acheter le terrain et embaucher les entrepreneurs. Il doit aussi engager la main-d'œuvre nécessaire à la construction. À moyen terme, soit de trois mois à six mois, le gestionnaire doit engager le personnel additionnel requis et évaluer les progrès de la construction. À long terme, soit de six mois à un an, le gestionnaire doit faire une évaluation des résultats escomptés, soit de la construction de l'usine.

Notez que les blocs temporels varient selon la situation présentée par le cas. Il est toutefois important de comprendre qu'une échelle temporelle peut être sectionnée en différentes périodes de temps afin de faciliter la compréhension des étapes à suivre lors de la mise en œuvre.

Résumé

L'objectif principal de l'analyse de cas est de trouver la meilleure façon de résoudre un problème. L'étudiant doit suivre plusieurs étapes pour arriver à prendre une décision logique et méthodique. Il est important tout d'abord d'évaluer la situation, c'est-à-dire de dégager les éléments saillants du cas. On doit ensuite cerner le problème avec précision et justesse, ce qui permettra de poser le diagnostic. L'étudiant doit ensuite relier les faits pertinents les uns aux

autres et analyser toutes les composantes minutieusement pour ensuite évaluer les diverses options possibles. Une fois ces dernières énumérées, il ne lui restera plus qu'à peser le pour et le contre de chacune et à choisir celle qui constituera la meilleure solution à son avis. L'étape finale qui ne peut être négligée est l'exécution proprement dite de la décision, c'est-à-dire l'élaboration d'un cheminement de travail sur une échelle temporelle pour assurer la réalisation des résultats escomptés.

PLAN À SUIVRE

1. Évaluation de la situation
2. Problème principal
3. Liste des faits pertinents au problème
4. Analyse de ces faits
5. Élaboration des différentes options
   i. Pour et contres Option A
   ii. Pour et contres Option B
   iii. Pour et contres Option C
6. Choix de la meilleure option avec justification
7. Mise en œuvre de l'option choisie
   i. Court terme
   ii. Moyen Terme
   iii. Long Terme
8. Conclusion

BONNE CHANCE, ET BON COURAGE!

[i] BERGERON, Pierre G., La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications. Gaetan Morin Éditeur ltée, Boucherville, Québec, Canada, 2001